

日本企業の海外事業展開における TCM組織からMD組織への変革と 創造的オープンネットワーク形成の可能性

—大連等に進出した日米欧アジア企業の経験の検証—

手 島 茂 樹

I. 日本企業の抱える課題

(1.1) 変革の可能性

筆者はこれまで、需要サイドおよび供給サイドの両面から、日本企業の競争力は、重大な転換期にあることを論考してきた¹⁾。本稿では、創造的人材を醸成することによって、日本企業のTCM組織からMD組織への変革を達成し、さらに、柔軟な企業間のオープンネットワークを形成することによってこうした競争上の困難をブレイクスルーする可能性について検証する。本稿の構成は以下のとおりである。第I章の残りの部分では、日本企業の競争力を産業ごとに分類する。第II章では、主に大連に進出した日本企業の経験を欧米企業と比較することによって、人材育成と企業組織のあり方を検討する。第III章は、第II章を踏まえた本稿テーマの検討のまとめであり、第IV章は、その理論面からの裏付けである。

(1.2) 競争力を保持する (A) 産業および (B1) 産業

日本企業は、高品質であり、かつ差別化された高付加価値品を、低コストで大量に供給することに競争力を持つ。こうした高付加価値品には、O. ウィリアムソンのいう、情報の非対称性があり、調達に大きな市場取引費用または企業内取引費用がかかる「特殊品」と捉えることができる²⁾。日本企業は、こうした「特殊品」

の不断の品質改善・生産工程の改善・調達部品の品質・コストの改善を、「取引費用」を最小化しつつ行うために、ライバル企業に卓越した十分な競争力を維持してきた。このように、日本企業の競争力の根源は供給サイドにある。「短期的な機会主義的利益」よりも「長期的に利益を上げる契約関係の保持」を志向する「日本型選好」を行う日本型人材を有効に活用する「取引費用最小化」(TCM: Transaction Cost Minimization)型企業組織を持つ日本企業は、欧米企業よりも効率的に、取引費用最小化を達成できる³⁾。欧米企業には取引費用最小化は困難であるが、日本企業には可能というのは、O. ウィリアムソンの想定とは異なる、筆者の主要な論点の1つであり、これについては、第IV章で詳しく論証する(同じく、¹⁾参照)。

この結果、高付加価値であり、差別化された「特殊品」を供給する産業においては、日本企業は、欧米アジア等外国企業に比して、強い国際競争力を持つ。もちろん、こうした取引費用最小化に伴う、供給サイドの国際競争力が、実現されるためには、日本企業が生み出す差別化された高度な特殊品としての製品を、高価格で需要するグローバル市場の存在が必要である。言い換えれば、TCM型組織であることは必要条件であるに過ぎず、こうした市場を開拓し実現する能力を日本企業が有することは、国際競争力確立のために不可欠な十分条件となる。

高度な「特殊品」としての「部品」を機軸と

しつつも、高度な「特殊品」としての「組立製品」を最終製品とし、部品・製品共にグローバルな市場で大きな国際競争力を持つ自動車産業はそうした競争力ある日本企業の一つの典型であり、周知のように、世界市場で大きな競争力を持つ。また、ITエレクトロニクス産業や一般機械産業でも、部品・製品共に、供給サイドから見ても需要サイドから見ても、高付加価値なブランド品としての地位を確立しており、しかもその製品の「特殊品」としてのライフサイクルが長い、という特性を持つ品目が存在する。これらは、自動車産業同様に強い国際競争力を保持している。これが表1の(A)産業である。

次に、ITエレクトロニクス産業等で、最終製品は、急速に「特殊品」から「汎用品化」することによって、国際競争力を失っても、部品・素材レベルでは、上記の「供給サイドから見ても需要サイドから見ても、高付加価値としてのブランド品としての地位を確立しており、しかもその「特殊品」としてのライフサイクルが長い」という特性を保持する場合には、やはり、国際競争力を保持することが出来る。これが表

1の(B1)産業である。

こうした(A)産業および(B1)産業の国際競争力は、供給サイドから見て、「日本型選好」（「短期的な機会主義的利益」よりも「長期的に利益を上げる契約関係の保持」を志向する）を持つ人的資源および企業に基づくものであり、日本国の「立地の優位性」をフルに利用している。一方、需要サイドから見て、グローバル市場へのアクセスを強化するために、グローバルな立地を求めて外国で生産を行えば、こうした「日本型選好」の「立地の優位性」を十分に生かすことは出来ず、逆に、投資先国における人的資源および企業の「非日本型選好」（「長期的に利益を上げる契約関係の保持」よりも「短期的な機会主義的利益」を志向する）による「立地の不利性」に悩まされることになる。これは一つのジレンマである。

ちなみに、筆者は、日本企業のTCM型組織の取引費用最小化達成のベースとなる「日本型選好」を行う「日本型人材」の特性は、次の5点である、と定義している。

①個人の思想・意思の表明よりは集団の中での

表1 競争力の分類；IT化・モジュール化のもとで「特殊品」としての特性を保持する産業と保持し得ない産業の分類（マトリックス）

供給特性 \ 需要特性	① 高価格・高付加価値な「特殊品」を選好する大規模需要	② 低価格の「汎用品」を選好する大規模需要
(1) 製品としても部品としても、「特殊品」としての特性を保持	(A) 自動車産業等では、日本企業は、最終製品にも部品にも十分な国際競争力を保持。	(D1)「過剰品質」の日本企業は競争力を失うが、価格競争に適したアジア企業等は競争力を強化。
(2) 製品としては、速やかに「汎用品」に移行するが、部品・設計等、「特殊品」としての特性を保持しつづける。	(B1)高付加価値部品、高付加価値素材に国際競争力を保持。 (B2)製品全体を左右する設計、基幹部品を保持し競争力を強化。	(D2)「過剰品質」の日本企業は競争力を失うが、価格競争に適したアジア企業等は競争力を強化。
(3) 特殊品から速やかに「汎用品」に移行する製品・部品・設計等	(C) 標準化によって、差別化・ブランド化に成功する欧米企業は競争力を強化。	(D3)価格競争に適したアジア企業等は競争力を強化。

(筆者作成)

調和を重視、

- ②ハイリスク・ハイリターンよりはローリスク・ローリターンを志向、
- ③頻繁な転職によるキャリアアップよりは同一の職場（企業内）での昇進を選好、
- ④オープンでドライなネットワーク形成より比較的限定された範囲の濃密なネットワークを志向、
- ⑤自由な発想と指導性を尊重するより方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を重視。

これとは対称的に、欧米企業の市場開拓（MD = Market Development）型企業組織に特徴的な「非日本型選好」の「非日本型人材」の特性は、次の5点である。なお、MD型組織は、第IV章で論ずるように、日本企業のTCM型組織とは異なり、「特殊品」調達に当たっての取引費用の最小化には適さないが、世界規模での新市場の開拓とそれにあわせた新製品の開発、アジア企業との効果的な国際分業の構築等には優位性を持つ。

- ①集団の中での調和の重視よりは個人の思想・意思の表明、
- ②ローリスク・ローリターンよりはハイリスク・ハイリターンを志向、
- ③同一の職場（企業内）での昇進よりは頻繁な転職によるキャリアアップを選好、
- ④比較的限定された範囲の濃密なネットワークよりオープンでドライなネットワーク形成を志向、
- ⑤方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を尊重するよりは自由な発想と指導性を重視。

TCM型組織では、「日本型選好」を行う「日本型人材」の企業活動を最大限効率的に遂行させるために、（特に、日本国内では、）ジョブローテーション、遅い昇進、社内教育・研修制度、終身雇用、退職金等の企業内諸制度、年金・健康保険等の社会的諸制度が整備されており、従業員が、機会主義的行動をとることなく、同

一企業内に長期間留まり、生涯にわたって会社に貢献するように動機付けている。その一方で、転職によるキャリア形成のための多様な労働市場は社会的に整備されていない。「日本型選好」「日本型人材」「TCM型組織」及びこれらを補完する企業内及び社会的諸制度、これらのすべてが、日本企業の「固有の競争優位」（Ownership (O) Advantage）である「特殊品生産にかかる取引費用の最小化」を支える日本の「立地の優位性」（Location (L) Advantage）である。これに対し、海外立地では、「非日本型選好」「非日本型人材」「MD型組織」およびこれらを補完する企業内および社会的諸制度（成果主義、早い転職、転職によるキャリア形成、人材のキャリア形成に資する多様な労働市場の発達等）が、欧米企業のMD型組織の「立地の優位性」となっており、これは日本企業のTCM型組織にとっては、海外事業を展開すれば、「立地の不利性（Location Disadvantage）」に直面することを意味する。

しかしながら、自動車産業等の場合、貿易摩擦・傾向的円高・現地市場の新規需要の開拓等、グローバル市場へのアクセスの困難さおよびグローバル市場の重要性を考えれば、海外立地は不可欠である。海外立地における供給サイドからの企業競争力の維持・強化を図るためには、海外立地における「立地の不利性（L Disadvantage）」を「立地の優位性（L Advantage）」に変える必要がある。そのためには、日系現地法人の組織を可能な限り日本本社同様の「TCM型組織」の企業に近づけ、現地の人的資源および現地企業（部品サプライヤー等）を、「非日本型選好」の行動パターンを止め「日本型選好」の行動パターンをとるように、強く動機付ける必要がある。

自動車企業の多くは、米国・欧州・アジア等での海外生産事業展開に当たり、こうした状況を考慮し、「日本型選好」をとる人的資源を育成し易い立地を選択すると同時に、部品サプライヤー等にも、「日本型選好」に基づく長期取

引慣行と高品質の維持・原価低減を求めており、米国・アジア等で大きな成果を挙げている。

自動車産業に限らず、「特殊品」としての部品特性を海外事業においても維持しようとする(B1)型の部品産業においても、第Ⅱ章の事例(2.1)に見るように、従業員の「非日本型選好」の行動パターンから「日本型選好」の行動パターンへのシフトの動機付けおよび海外子会社におけるTCM型組織確立への努力が見られる。

但し、このように、投資先でのTCM組織を確立し、「立地の不利性(L Disadvantage)」を「立地の優位性(L Advantage)」に変えることに成功している自動車企業および部品企業においてすらも、さらにその先の課題がある。それは、海外現地法人が、いわば、「海外分工場」の地位に留まり、海外での人的資源の活用が、海外現地法人の閉じた枠の中で行われているため、本社幹部への登用の道が確保されていないことである。「分工場」の効率を上げるためだけであれば、それでよくとも、現代の日本の多国籍企業の最大の課題である、「差別化された特殊品の市場確保・開拓の実効を十分に挙げる」ためには、海外人材に対しても、日本人と同様の人事システムを確立して、本社幹部への登用を図ること、すなわち、企業グループ全体としての「グローバル人材調達・開発戦略」をとることが絶対的に必要となろう。

特に、中国・インドのように、急成長する大規模新興市場では、現地市場に適合した、差別化された特殊品を開発し、その新製品の成長市場を確立することは喫緊の課題であり、その達成のためには、現地の人的資源の能力を最大限引き出すことが必要不可欠である。このためには、本社を含む企業グループ全体として「グローバル人材(人的資源)調達・開発戦略」を確立する必要がある。

(1.3) 競争力を喪失しつつある(B2)(C)産業の場合

(1.1) でのべたように、(A)産業および(B1)

産業では、取引費用を最小化するという供給サイドの競争力は絶対的な必要条件であるが、需要サイドで、その製品である高度な「特殊品」に対する市場を確保できることが、競争力維持のための、不可欠の十分条件となる。すなわち、先進国市場でも発展途上国市場でも、急速な「汎用品化」が進む現代のトレンドの中で、差別化された「特殊品」市場を確保し続けることが最大のポイントである。

たとえ、供給サイドで、高品質な特殊品生産を、低コスト(すなわち、取引費用の最小化)によって達成したとしても、「特殊品」市場の確保に失敗すれば競争力は失われる。当該製品の需要が、「品質は高品質の特殊品に及ばなくても、価格が格安のほうが良い」という「汎用品化」を選択すれば、日本企業は競争力を失い、標準品の低コスト・低価格・大量供給に競争力を有するアジア企業が競争力を持つことになる(表1の(D1)産業および(D2)産業)(いわゆる「ガラパゴス化」⁴⁾)。しかし逆に、中国やインドネシアの二輪車市場のように、市場の需要を「より高度化」することができれば、

(A)産業および(B1)産業における日本企業の競争力が復活することも可能である。

しかし急速な「汎用品化」の中で先進国企業は、(B2)産業および(C)産業を選択することで、国際競争力を維持・強化することも可能である。すなわち、標準化された汎用品については、コスト競争力のあるアジア企業との国際分業体制を維持しつつ(あるいは、低コスト生産を達成できる在アジア現地法人を立ち上げて)、その一方で、差別化によって、自社の特殊品分野を確保し、競争力を保持することは可能である。具体的に言えば、自社の新開発した新製品が、短期間のうちに急速に汎用品化することを見込み、開発・設計は、自社で行い、直ちにこれを標準化・汎用品化して、その生産は、台湾等のアジアのEMS(Electronics Manufacturing Service)企業等に行わせることが考えられる。実際、これは欧米企業が、ア

アジア企業と連携しつつとっている戦略である。この背景には、大きなトレンドとして、発展途上国市場に限らず、広く世界市場で、需要の汎用品化が進んでいることがある⁵⁾。

この場合、製品全体としては、その世界需要は、急速に汎用品化し、標準化され、汎用品化された財の低コスト生産については、生産委託先のアジア企業が競争力を持つとしても、欧米企業は、開発・設計という「特殊品」の分野で競争力を維持し続けることが出来る。表1において、欧米企業が（B2）産業に相当し、アジア企業が（D2）企業に相当する。表1における（B1）企業と（B2）企業の違いは、後者が、上で述べたような国際分業戦略のリーダーシップをとっているのに対し、前者は、そうしたリーダーシップを取っていない点にある。

さらに当該製品が設計等を含め全て標準化されたとしても、欧米企業がアジア企業を下請けメーカーとして利用しつつも、同製品を、自社ブランドで販売し、差別化商品としての市場を確保することが出来れば、やはり競争力を維持することが出来る。但し、こうした差別化戦略（ブランド戦略）が有効である間に、欧米企業は、当該製品とは別の新製品を開発しグローバル市場に送り出さなければならない。これが、表1における（C）産業と（D3）産業の関係である。

（1.2）でも述べたが、こうした新市場の開拓とそれにあわせた新製品の開発、アジア企業との効果的な国際分業の構築等については、欧米企業の市場開拓（MD = Market Development）型企業組織のほうが、日本企業の「取引費用最小化型」（TCM型）企業組織より適合している。

（1.2）で定義した欧米企業のMD型企業組織を構成する「非日本型選好」の人的資源は、日本企業のTCM型企業組織を構成する「日本型選好」の人的資源よりも、こうした新規市場の開拓およびオープンネットワーク形成については、より競争力を発揮するためである。

国際競争力の維持・強化に際して、「投資先

国の経営資源、とりわけ人的資源を如何に確保するか」は、日本企業にとっても、また、米国企業・欧州企業にとっても、最も重要な戦略の一つであるが、グローバルな人材確保政策をとり易い欧米企業のMD型企業組織は、日本企業のTCM型企業組織よりもはるかに人材確保に当たって有利な立場にある。それは主に以下の二つの理由による。

第1に、「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」は日本以外の国、すなわち、米国・欧州に限らずアジアにおいても普遍的に見られるため、MD型組織はTCM型組織よりも、世界の優秀な人的資源を集め易いという、市場開拓・技術開発には決定的な大きなメリットをもつ。

第2に、TCM型組織では、長期に同一企業内で勤務し企業に貢献することにインセンティブを与えるために、ジョブローテーション、遅い昇進、終身雇用、退職金等の企業内諸制度をとっているが、これらは、「非日本型選好」を持つ第1級の海外の人的資源にとっては、必ずしも有効な制度ではない。但し、第2章で述べるように、欧米の大手企業も、人材の過度に早期の離職は避けたいようであり、ある程度日本企業との収斂が見られる。

こうした人材確保を行ううえでの困難は、「非日本型選好」をもつ第1級の人材を集めたい日本企業、とりわけ、（B1）産業と（C）産業に属しつつも競争力を失いつつある日本企業にとっては、まことに深刻な事態といわざるを得ない。これに対処するためには、日本国内本社においても、海外現地法人においても、早急に、TCM型組織とMD型組織の融合を図り、新規市場開拓に有効な人材をグローバルに獲得して、国際競争力の再生を図らねばならない。

例えば日本の代表的大手ITエレクトロニクス企業であるF社の場合、欧州事業については、販売は、英国大手半導体企業を100%買収して、設立したFサービス社に担当させ、製造は、ドイツのシーメンス社との合弁であるFシーメンス社に事業を行わせることで、大きな成果を挙

げているとのことである。経営方針・企業組織・事業内容は、この欧州2社のやり方に全面的に任せているとのことであった。その意味で、F社においては、当面、日本国内本社におけるTCM型組織と欧州子会社におけるMD型組織とが並存しているものと考えることが出来る⁶⁾。

しかし、長期的に経営効果を挙げるためには、F社グループ全体の組織融合が必要になろう。これは、グローバルに第1級の人的資源を確保するためにも必要不可欠である。

第2章では、2008年9月17日に中国・大連市で開催された、二松学舎大学主催大連国際政治経済シンポジウムにおいて発表された、大連に進出している日米欧企業の実例を中心に検討し、TCM型組織とMD型組織の人材の開発について、より具体的に分析する。

II. 人材の開発・長期保持という課題

(2.1) M社のケース

<事例>

大連で超小型モーターの事業を展開するM社の事例を取りつつ、同じく大連で事業展開を行う欧米企業との対比の上で、人的資源の開発・長期保持の成功の要因と課題とを検討する⁷⁾。M社は、1987年、日本企業で初めて中国に100%出資の、いわゆる独資企業を立ち上げた。それがM-Dalian社である。M-Dalian社は、M社にとって、香港、台湾（台北）、台湾（高雄）に続く4番目の海外生産拠点であり、現在M社の全生産量の20%弱を生産している。M社グループの競争力の淵源は、高品質の標準品である小型モーターを大量に供給することである。M-Dalian社のK総経理によれば、同社の小型モーターを模倣する中国企業もあるが、高品質かつ均質のものを大量に供給するという点で、M社グループに並ぶものはないことから、これらライバル企業が、より低い価格を提示したとしても、顧客が発注先を変更することはないとのことである。その意味でM社は製品の差別化を

行い、「特殊品」を供給しているといえる。

M-Dalian社では年間1兆5500万個の小型モーターを製造し、M-Dalian社が、隣接する瓦房店市に建設したM-W社（M-Dalian社の子会社）では、年間1兆6400万個の小型モーターを製造している。こうした小型モーターの用途は自動車関連が全体の7割で、自動ドア関連の電装品（ドア・ミラー、ドア・ロック関連の機器であり、ホンダ系列のホンダロック社等に納入）、カーオーディオ等である。その他家電工具等が25%、情報通信が6%となっている。

M-Dalian社の主要出荷先は、日本を含むアジア太平洋地域が36%、香港中国が33%、欧州が22%、北中南米が10%である。ただし、M-Dalian社はあくまでもM社グループの生産拠点であり、本社との仕切り価格交渉によって、売上を建てる。コストのかかなりの部分が鋼材・巻き線等の原材料費であり、これらは日本から調達している。主要コストのもう一つは人件費である。

M-Dalian社（大連）には5100人、M-W社（瓦房店）には3500人、合計8600人の従業員がいる。当社では、人の現地化は、かなりすすめている。8600人の従業員のうち、日本からの派遣者は4人だけで、そのうち経営管理者は二人のみであり、経営管理スタッフの殆どは、現地スタッフである。これら42人の経営管理スタッフのうち、最近五年間のうち退職したものは、年齢および健康上の理由を別にすれば二人だけである。従業員の定着率は高く、平均勤続年数は、バック・オフィス部門で12.3年、全従業員で10.9年とされる。

M-Dalian社では、経営管理者は、企業内で育成することを方針としており、新規大学卒業者あるいは大学卒業後2-3年のものを対象に、若手の幹部候補として雇用し、そこから育成する。このため、1990年以降、経営管理者を外部から直接招聘することはしていない。このため、毎年10人程度新規採用するが、大連では、一般的に新規卒業者への求人よりも、大学卒業後数

年の実務経験を積んだ人材への求人のほうが多いため、新規卒業生の採用を重視するM-Dalian社では、比較的円滑に人材獲得が出来る。大連の一般的慣行として2-3年後に転職するものも出てくるが、M-Dalian社の場合、転職するものが2割、留まるものが8割ということで、定着率は高いとの由である。このようにして残った8割については、M社グループが行う終身雇用制度を十分に理解しているとみられる。大学卒採用に当たっては、全国レベルで見た一流大学の卒業生をターゲットにするのではなく、地元の大学を重視している。そのほうが、会社にとって望ましい人材が得られる。また、事務スタッフについては、外部からリクルートするのではなく、ワーカーの中から、抜擢している。その方が、勤勉で、会社に対する一体感も強く、定着度が高い。

従業員の評価に当たっては、1-5段階に分けて行い、特定の評価が一定の給与水準と対応している。全員このような評価システムに基づき、給与水準を決めており、個々人との個別の給与水準交渉は行わない。このシステムに満足できない従業員は、退職してもやむをえないと考えている。

現地スタッフのM-Dalian社への帰属意識を高め、一体感を高めることが非常に重要であるが、それには以下のような基本戦略が大きな役割を果たしている。第一に、M-Dalian社の社会貢献を高め、様々な特別イベントを行っているがこれには現地スタッフが率先して取り組んでいる。第二に、M社グループ全体として、明確な国際分業体制をとっており、研究開発・ファイナンス・経営戦略等の高度の特殊性を要するものについては、本社に集中する一方、M-Dalian社のような海外生産工場では、機能・オペレーションの標準化に注力している。また組織の「硬直化」を防ぐために経営管理者を含む全スタッフに、「ジョブローテーション」を行っている。

M-Dalian社の直面する課題として、人材獲

得のための競争が厳しくなっており、特に、特定の能力を持つ中堅および若手の離職率が上がっていることが、大きな問題であると認識している。離職する人は給与の高低よりも、社外により大きなチャンス・機会を求めていると見ている。

<事例評価>

以上のM社グループおよびM-Dalian社の事例は、海外事業展開で成功している(B1)型産業(企業)の典型的ケースを表している。M-Dalian社は、製品を全量、本社であるM社に納入している、いわば「分工場」の役割を担っているため、こうした人事政策で、必要にして十分なかもしれない。

M社グループおよびM-Dalian社が、期限なしの契約(事実上の終身雇用)、企業内での人材育成・昇進、「ジョブローテーション」システムの定着化を図り、現地スタッフの会社への帰属意識の強化を図っているのは、まさに、現地スタッフの「日本型選好」を醸成し、TCM型企業の確立を図ろうとするものに他ならない。その意味では、まことに妥当な戦略である。

しかし、この戦略にも大きな課題がある。それは、日本国内における日本企業のTCM企業のあり方と、海外現地法人のTCM企業のあり方には大きな相違・格差が存在することである。日本本社のTCM組織においては、制度的には、新規大学卒業者(総合職)は、最終的に本社の最高経営者となる道が開かれている。これに対して、海外現地法人のTCM組織においては、最終的に目指すゴールは現地法人の最高経営者であり(その実現も、実際には、容易ではないかもしれないが)、本社の最高経営者となる道は、開かれていない。国際分業上の役割として、研究開発、ファイナンス、経営戦略の決定等は、本社が行い、現地法人においては標準化された業務を可能な限り効率的に行うことが要請される。したがって、現地スタッフの視点からは、自分自身の将来のキャリアに限界があると感じ

る可能性もあろう。M-Dalian社があえて、全国レベルの一流大学をターゲットとせず、地元の大学に注目しているのは、そうした事情もあると考えられる。

M社は、(B1) 産業に属する企業であるが、海外事業戦略については、(A) 産業も (B1) 産業もほぼ似た状況にあるとみられる。こうした (A) 産業および (B1) 産業に属する企業の海外事業展開における人材開発戦略は、これまでのところ大変効果的に機能していると見られるが、欧米企業の海外事業展開に際しての人材開発戦略と比較すると、大きな問題がある。それは、(1.1) および本節で論じたように、海外現地法人の人事システムが、投資先現地内で完結しており、当該多国籍企業グループ全体としてのグローバル人的資源開発戦略となっていないこととである。これは多くの日本企業に共通であり、本社の人事システムと海外現地法人の人事システムは分離されており、海外現地法人で雇用された人材（「海外人材」）が本社の経営に参画する可能性は極めて小さい。このため、投資先国の第1級の海外人材は、多国籍企業としての当該企業への一体感・共感を保ちにくい。言い換えると、海外人材の十分な活用という、世界の多国籍企業に共通の課題達成のためには、日本企業の戦略は、欧米企業に比して、非常に慎重・保守的であり、十分な成果が挙げられないおそれがある。(1.1) で論じたように、今後 (A) 産業および (B1) 産業においても、単に「分工場・海外工場」的な色彩が薄れ、現地市場の特性に応じた「特殊品」の開発とこうした市場の確保が重要になってくれば、第1級の現地人材への需要は一層高まり、したがって、グローバル人材開発戦略の必要性はさらに高まろう。

また、(1.3) に論じたように、(B2) 産業および (C) 産業においては、多様な人材の必要性は一層大きいことは明らかである。このとき、TCM組織としての日本企業のありかたにつき、根本的な見直しを迫られることとなろう。

この点を同じ大連に進出したINTEL、SIMENS、MAYERTONといった企業の人的資源開発戦略との対比で、検討する。

(2.2) インテル (INTEL) のケース⁸⁾

<事例>

インテルは、大連に25億米ドルをかけて、300ミリメートル（12インチ）半導体ウエファークの工場を建設中である。従業員は、1500人を予定している。1500人のうち、8割は、大連およびその近隣地区で募集の予定であり、20%は、セミコンダクター業界から専門家を募集の予定である。大連地区の企業には、インテルに、人材が吸収されることを懸念するものもある。

インテル大連 (Intel Semiconductor (Dalian) Ltd.) 社は中国におけるインテルの最初の半導体ウエファーク工場となる。完成後は、米国、アイルランド、イスラエルと並ぶ、インテル生産ネットワークの一端を構成することとなる。インテル大連は、インテルが中国国内に既に保有している、北京（研究開発拠点）、上海（開発拠点および組立生産拠点）、成都（組立生産拠点）、深セン（販売拠点）に続く5つ目の拠点である。世界全体でインテルは、8万8千人を雇用しているが、インテルにとって、中国は、大きな事業機会であり、中国拠点では、中国市場向けの事業展開を考えている。

インテルにとって中国での事業戦略上、最も重要なのは優秀な人的資源の確保と、これの社外流失を防ぎ、保持することである。人材の社外流失は大きなコストとなる。人の採用・募集・仕事の割り振りは売上の5%に相当する大きなコストを要する。採用した人の10%が辞めれば、売上の0.5%分のコストが無駄になる。20%の人が辞めれば、売上の1%が無駄になる。特に中国の離職率は高く14%に達するので、人材の定着は非常に重要な目標である。

人材確保とその定着のために重要な戦略は、待遇 (Compensation)、契約 (Contract)、キャリア形成 (Career)、企業文化 (Culture)

の4つである。

第1に、仕事の業績に見合った賃金等の適切な待遇は、人を定着させる最も重要な要素である。幹部社員と現地採用社員の相違はあるが、業績、経験年数、貢献度等を総合的に検討して給与額を決定する、普遍的な給与計算システムをもっている。報酬が大きければ良いというものでもない。すべての企業が、報酬によって人材を引き付けようとすれば、給与の引上げ競争となり、どの企業も被害を受ける。また、当面の給与水準だけでなく、長期の従業員の福利厚生の実施も含め、従業員の定着化を促すような給与体系にすることが重要である。

第2に、待遇同様に、重要なのが、キャリア形成であり、従業員が、インテルで仕事をしてどのような発展の可能性があるかのスキームを作り、明示してやる必要がある。それによって、従業員のキャリア形成志向に答えることができる。また、中国における大学教育の不備は従業員にも良く認識されていることから、内部研修制度の実施も重要である。

第3に、非常に重要なのは、「仕事を楽しみそれを通じて社会に貢献する」というインテルの「企業文化」を従業員に理解してもらい、中国文化と国際ビジネスの融合・ハイブリッド型文化の形成を目指すことである。多国籍企業としての企業ブランドが確立されていると、従業員にキャリア形成についての安心感を与え、「企業文化」への理解も進み、定着に資する。中国文化の良いところは人事管理にも取り入れる。同時に、適材適所の人員配置等を貫く。

第4に、従業員の定着を図るために、適切な契約形態を選択することは非常に有効なツールになる。期限なしの契約か、あるいは、有期の契約を結ぶかの使い分け、研修、再配置、住宅補助・低利貸し付け等の便益を与えるか否かを決定することは長期の人材育成・定着に有効な手段である。

こうした4本の柱が一体になって、当社の有能な人材の定着化に寄与している。

<事例評価>

インテルは、日本企業同様に、長期的な視野で人材育成を行うことが最も重要と考えている。重要なのは、人材定着を図るためには、「仕事を楽しみそれを通じて社会に貢献する」というインテルの「企業文化」を従業員に理解してもらうことが、核心と認識しており、その目的実現に注力していることである。もちろん、現地の文化（この場合は、中国文化）との融合は必要不可欠であるが、そうした融合は、インテルという多国籍企業ブランドが中国にも浸透していることおよび、待遇・キャリア形成・契約形態等の注意深い諸施策を通じて実現することが出来るとの戦略判断がなされていると見られる。このように普遍性のある企業文化（単なるスローガンではない！）を前面に押し出して、第1級の人材を獲得しようとする戦略は日本企業にとっても、十分考慮に値するところであろう。

注目されるのは、こうした戦略を取るのは欧米企業にとどまらず、アジア企業にも見られることである。2007年12月の二松学舎大学・国際政治経済シンポジウムにおいて、中芯半導体（Semiconductor Manufacturing International : SMIC）執行董事（Executive Director）の張汝京（Richard Ru Gin Chang）氏は、次のように述べている。「人材のローカリゼーション戦略は大きなテーマである。現在、従業員1.1万人のうち、500人は台湾人、300人は米国人である。殆んどが中国人である。海外からの従業員派遣は安定化してきたが、中堅上層幹部に現地の人がなるには時間がかかる。しかし、2010年には、中堅上層幹部の40%ぐらいが現地人（中国人）となろう。（中略）調査によれば、知的従業員の殆どは現在の会社に留まる理由として、成長と学びの機会、出世の機会、社会的意義のある、もっと責任のある仕事、達成感等を挙げ、報酬を第一としたのはわずか7%であった。」として、第1級人材の獲得には、達成感のある仕事を与えることが重要であるとしている。また、「一般社員については、報酬のほ

か、継続した教育プログラム、研修制度、生活環境等が挙げられている。研修制度は、具体的には、Off the Job Training、エンジニア・研修プログラム、幹部マネジャーに対するプログラム等である。最後のものについては、「あなたは次世代のマネジャーだ」ということを知らせるシグナル効果がある。相手はこうした情報をキャッチし会社に留まる。」としている。

台湾ベースの企業も、インテルと非常によく似た人材育成戦略をとっていることが窺える。

もう一つ重要なのは、業績、経験年数、貢献度等を総合的に検討して給与額を決定する、世界的に共通の、普遍的な給与計算システムをもっていることおよび理論的には、どの国籍の社員も本社トップになりうることである。こうした、普遍性・共通性が、多国籍企業のグローバルな人材開発戦略には、大きく寄与すると考えられる。

(2.3) シーメンス (SIEMENS) のケース⁹⁾

<事例>

シーメンスは、現在中国に20箇所以上の生産拠点を有している。中国に30箇所の現地法人を持ちながら、生産拠点を全く有していなかった数年前とは様変わりの状況にあり、同社は今や中国における現地市場向け生産に注力している。

大連では、中国市場向けのセンサーおよび通信機器関連の製造販売と研究開発およびアジア太平洋地区の技術者研修等のためのシーメンス・センサーズ・アンド・コミュニケーション (Siemens Sensors and Communication Ltd) 社を2007年に、ハイテク工業区に設立した。シーメンスは、世界全体で40万人以上の社員を持つが、同社は、現在80人の従業員を有し、そのうちの3分の1は技術者である。但し、工場建屋内には、空きスペースのほうがはるかに大きく、事業規模は今後数倍に拡張されると見られる。同社は、ドイツ人経営者二人を除けば、技術者も含め全て中国人であり、部品・原材料も全て中国で調達し、製品は全量中国市場で販売

するという、完全な現地化に近い経営を実現している。

シーメンス・センサーズ・アンド・コミュニケーション社としては、中国における人材確保の際の重大な問題点は、中国の大学教育が、実務的には、全く不十分なことにあると感じている。この間の事情は、中国の大学卒業者のうち会計・金融・エンジニアリング等の分野で外国企業の業務をこなせる者は、全体の10%未満に過ぎないという、McKinsey Global Instituteの2006年の調査レポートに、要約されているとおりである。中国市場で成功するためには高度な技術を持つエンジニアを確保することが必要である。しかし多くの外国企業は、中国の学卒者は、実務的な訓練が出来ていないと感じており、同時に、中国の学生の殆どもそうした意識を持っている。中国の学部および大学院レベルの学生は、国際企業で働くためには、イノベティブで問題解決型の能力を必要とするが、そうした能力の醸成は、伝統的な中国の教育からは期待できない。したがってこうした教育制度の改革が必要である。

工場レベルの下位管理者についても、実務的な訓練が必要である。こうした管理者クラスは職業教育学校から求人することが多いが、こうした学校の卒業生は、品質管理等の十分な基盤を持っていない。職業訓練校は、カリキュラムの改革を進めるべきであり、理論と実務的訓練の融合を図るべきである。こうした改革には産業界も責任があり、役割を果たすべきである。ドイツは、例えば、天津では、中国ードイツ技術訓練センターを立ち上げている。

中国が、労働集約産業から、知識集約的でイノベーション志向のサービス産業の確立を目指すならば、それに適合した人的資源を供給するように教育制度を改める必要がある。多国籍企業は、広範な企業内訓練プログラムでこれに対応すると共に、大学とも広範に協力する必要がある。中国における人的資源開発のポイントは、当面の用のために人材をかき集めるのではなく、

長期的に人材を育成することである。留意すべきは、中国の一層の工業化が進めば、現在のようジョブ・ホッピングも収まり、諸外国と同様に、会社への忠誠心、長期雇用のメリット、すなわち、安定とキャリア形成への志向も強められるだろうということである。

<事例評価>

シーメンスも、インテルと同様に、普遍的な企業文化の普及を柱とすること、基本的には世界的に共通の（各地域の事情は考慮するとしても）、業績、経験年数、貢献度等を総合的に検討して給与額を決定する、普遍的な給与計算システムをもっていることおよび理論的には、どの国籍の社員も本社のトップになりうることを人材育成戦略の根幹としているが質疑応答で確認された。

また、企業内の人材育成プログラムと同時に、大学や職業訓練校と連携して、より実務的・実用的な訓練を強化することを重視している。これはドイツのクラフトマン制度の伝統に立脚している面もある。

企業内で人材を育成するためには、2－3年での転職は、余りにも短すぎ、かといって日本の終身雇用制度は余りにも長すぎて、刺激を失い、競争意欲を阻害する、5－10年程度が企業にとっても、社員にとっても、お互いにメリットがあるのではないかとの見解も示された。人材育成のための最適雇用期間がどの程度かというのは、検討すべき課題である。

(2.4) メヤートン (MAYERTON) 社¹⁰⁾

<事例>

同社は英国を本社とする耐火煉瓦製造の多国籍企業である。

大連メヤートン (Dalian Mayerton Refractories Co., Ltd.) 社では中国人500人を雇用し、外国人専門家5人と共に、耐火煉瓦の製造・販売を行っている。販売の90%以上は輸出であるが、高価な、最新式の機械設備を用い

て製造しており、輸出品の品質には問題ない。機械は主要部品については、欧州から輸入しており、残りは、中国で現地調達している。それによってコストを削減しつつ、品質を保つことが出来る。当社の製造原価の中では、原材料費の占める割合が最も大きい、これは市場価格で決まるものであり、当社ではコントロールできない。機械設備の償却に伴う固定費についても不可避であり、人件費率も高くない。結局、原材料費・燃料費の高騰および大きな設備償却負担に対応して、経営上の工夫が出来るのは機械のオペレーション効率を挙げて生産量を如何に増加するかという点に帰着する。近年の生産性向上の結果、ここ数年、賃金・俸給を急増させることができた。こうした生産性向上には、オペレーションの要である、5人の外国人専門家の寄与が大きい。彼らには大きな裁量権を与えている。また、中国人労働者には、「チェーン・マネジメント」という一種のジョブ・ローテーション・システムをとり、一人のワーカーに、原料の投入から最終製品の工場出荷まで全ての工程を体験させるようにしている。生産性上昇に見合ったインセンティブ・ボーナス・システムをとり、生産設備はフル稼働の状態にある。

中国のエンジニア教育はヨーロッパと異なり、余りに理論偏重で、生産プラントで日々生じる問題解決を自ら図るには十分でない。また、中国で、コーポレート・アイデンティティを確立することは容易ではなく、従業員を、1企業内に定着させることはきわめて困難であり、離職を防ぐ唯一の方法は待遇改善しかない。また、中国の新しい労働契約法は、不適切な従業員を解雇する際に追加的なコストが発生するので、企業経営にとってはマイナスである。

<事例の評価>

インテルやシーメンスほど国際的な企業ブランドを確立していない中堅の多国籍企業であるメヤートンの場合、従業員の定着にかなり苦労しているが、生産性向上のためのインセンティ

ブ・ボーナス・システムが、有効に機能して、企業業績を上げている。ワーカーの育成のために、「チェイン・マネジメント」と称するジョブ・ローテーション・システムをとりいれている点では、日本の経営管理方式への収斂が見られる。

Ⅲ. 日本企業のTCM組織からMD組織への変革およびオープンネットワーク構築は可能か

上記の4つの事例を検討して、最も印象深い事実は、人材開発戦略の分野で欧米型企業(MD型組織)の長所と短所、日本型企业(TCM型組織)の長所と短所それぞれを見極めなければいけないことである。共通するところは、日本企業も欧米企業も非常に前向きに現地の人材を可能な限り採用し、活用しようとしていることである。その場合、「報酬、キャリアの構築、契約、企業文化」という4つの分野で共通点が多く見出され、両者の人材開発戦略にはある程度、収斂が見られる。但し、日系企業の場合は、海外において積極的に人材開発戦略を行っているかという点、まだ限定的な策しか見られない。将来的に本社の幹部となる人材育成という意味では、その人材開発戦略は、まだ日本の本社に限定されている。第Ⅰ章および第Ⅱ章に見たように、現地の人材確保はあくまでも現地の生産拠点、あるいは、海外「分工場」を効率的に(日本の水準に近づけるべく)運営するための人材確保である。

それに対して、インテル等の欧米企業は、中国に限らず、世界中の拠点に対し、よりグローバルな人材戦略を持っていると考えられる。しかも、日本企業の、長期的視点で人材を育てるという、これまでの人材戦略のメリットについて、欧米企業は、そのメリットを十分に理解しており、その長所については、可能な限り、採用している。

その一方、欧米企業(あるいはアジア企業も)

の方が、「仕事を楽しみそれを通じて社会に貢献する」とか責任ある仕事、達成感のある仕事等の普遍性のある企業文化の普及を基軸にすえて、世界的に共通の評価システムに基づく待遇によって、グローバルに第1級の人材を求める姿勢を示し、理論的には、本社トップのポストも開放している。その意味で、欧米の人材戦略はオープンでより柔軟性をもったものであるとの印象を世界の人材に与え易い。高級人材については、国籍にかかわらず普遍的に管理し、その結果、「(現実には容易でなくとも、)普遍的な評価システムに基づいてキャリアを積み、トップマネジメントに昇進する、あるいは本社のトップになれる可能性が常にある」と、世界の高級人材に、思わせるところが、多国籍企業としての欧米企業の人材戦略の競争優位であると考えられる。それに比べると海外人材から見て、「日本企業はどこまでいっても日本企業である」との印象が強いのではないかと見られる。

欧米企業が日本企業の競争優位を積極的に取り入れているように、日本企業もそれに沿った形で部分的には欧米の人材戦略の長所を取り入れ、大連を含め、各地の人材を有効に利用できるように変わっていかなければならない。

確かにM社のように、日本の伝統的な方法を現地の人材管理に利用する(「適用する」)ことで成功する例も多い。工場運営に伴う人材管理については、インセンティブ・ボーナス・システムで成果を挙げ、日本企業の「ジョブ・ローテーション・システム」を取り入れているメヤートンも、やはり、M社に比べると、未だ及ばずと見られる。

ただ、第Ⅰ章で論じたように、グローバルな汎用品化の流れを見ると、(B2)産業および(C)産業では、競争力再生のために、早急に、ドラステックな戦略転換を図るべきである。これら産業分野の企業では、今後、企業グループ全体として、欧米企業と同等、あるいはそれ以上に、グローバルな人材戦略を包括的に取り入れ

必要がある。

具体的には、米国企業同様、普遍的な人間性に訴えるような「企業の価値基準」「企業の使命」を自社の「企業文化」として確立し、これを世界共通の国際人事制度として定着させる必要がある。すくなくとも、上級人材については、最優秀の人材を、国籍を問わず、採用することは喫緊である。この方法により、新製品のグローバル市場開拓に優位性のあるMD型組織としての要素も取り入れて、従来からの、取引費用最小化のメリットをもつTCM組織とをかね合わせた、新しいグローバル企業としての「TCMD型企業組織」¹²⁾を確立する必要がある。これらは、日本企業の創造的オープンネットワーク形成のための第1歩といえる。

IV. 取引費用最小化とTCM組織、新製品開発・新規市場開拓とMD組織

(4.1) 「日本型選好」「日本型人材」「TCM型組織」

第I章で述べたように本稿では、日本企業の国際競争力を、高品質・高付加価値な「特殊品²⁾」の調達に当たり発生する膨大な取引費用を最小化することであると捉えている。取引費用最小化は、「日本型選好」（「個々の取引の場での短期的機会主義的利益より長期継続的な安定的取引関係を継続することによって利益を得ることを選好する」）を行う「日本型人材」よりなる「取引費用最小化（TCM：Transaction Cost Minimization）型組織」のもとで、特殊部品の市場調達と企業内調達を最適化することによって、達成される³⁾。

特殊部品Sの調達の際の取引費用を表す図1において、労働市場および部品市場における「日本型選好」は、水平軸（当該部品の内製率）に対して企業内取引費用曲線と市場取引費用曲線が共に凸となる特性を生み出す。これは次の理由による。

当該企業が特殊部品Sの全量を、外部の部品

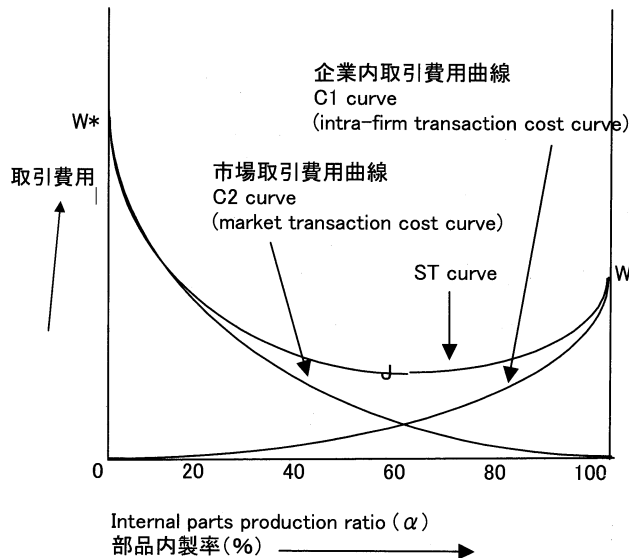
サプライヤーから調達しようとすれば、当該企業にとっての市場取引費用は最大となる（図1のW*点）。当該企業は、当該特殊部品Sについての知識を全く持たず、内製という代替手段を持たないためである。しかし、もし当該企業が当該部品Sを自ら内製し始めれば、部品サプライヤーは、機会主義的利益を大幅に引下げるので、当該企業にとっての市場取引費用（＝部品サプライヤーにとっての機会主義的利益）は劇的に減少する。部品サプライヤーは「日本型選好」に基づき、当面の機会主義的利益よりも、当該企業との長期・安定的な契約関係の保全による利益を選ぶからである。当該企業が部品内製を高めれば、市場取引費用は更に減少するが、減少幅は逓減する。当該企業の部品内製が進むほど、部品サプライヤーにとって、顧客としての当該企業の重要性、すなわち、長期・安定的な契約関係の保全による利益は逓減するためである。このため市場取引費用曲線は図1で横軸に対し凸の形状を持つ。

一方、当該企業における部品Sの内製が進めば、企業組織も拡大するため、企業内取引費用は増加するが、その増加は当初は目立たない。当該企業の従業員も「日本型選好」に基づいて行動し、怠業等の機会主義的利益（＝当該企業にとっての企業内取引費用）を得るよりも雇用の保全による利益を選ぶからである。しかし企業組織が拡大すれば、従業員の管理もより難しくなり、企業内取引費用は逓増する（いわゆる「大企業病」）。このため企業内取引費用曲線は図1のように横軸に対し凸の形状を持つ。

当該企業が部品Sの調達に要する取引費用合計は、企業内取引費用＋市場取引費用であるから、最適調達点は、図1のST（戦略）曲線上のJ点になる。取引費用最小化点であるJ点は、特殊部品Sに関する「企業内調達と市場調達の最適組合せ」点である。

以上の議論は全ての特殊部品調達について成り立ち、「TCM型組織」である日本企業は、特殊部品調達に関する取引費用最小化を達成でき

図1 特殊部品調達の際の日本企業の競争優位：J点での取引費用最小化
 : ST (戦略) Curve = 市場取引費用 + 企業内取引費用



(筆者作成)

る。(1.2)に論ずるように、欧米企業はこうした取引費用最小化を達成できない。このため、自動車産業のような成熟産業で、日米欧企業共に規模の経済を達成し、生産費用面では同等の立場にある場合でも、日本企業は欧米企業にくらべて取引費用の差分の大きな競争力を持つ。

この競争優位は、高品質・高付加価値な特殊品に対し高価格を支払う用意のあるグローバルな大規模市場を、当該企業が確保できる場合に初めて実現されるが、日本企業は、これまで日本及び他の先進国で、こうした大規模市場の確保に成功しており、市場は今やBRICs等の発展途上国にも広がりつつある。

第I章でも述べたが、取引費用最小化達成のベースとなる「日本型選好」を行う「日本型人材」の特性は、次の5点である。

- ①個人の思想・意思の表明よりは集団の中での調和を重視、
- ②ハイリスク・ハイリターンよりはローリスク・ローリターンを志向、
- ③頻繁な転職によるキャリアアップよりは同一

の職場（企業内）での昇進を選好、

- ④オープンでドライなネットワーク形成より比較的限定された範囲の濃密なネットワークを志向、
- ⑤自由な発想と指導性を尊重するより方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を重視。

TCM型組織において「日本型人材」にインセンティブを与える仕組みが、ジョブローテーション、タイムラグを伴った昇進、事実上の終身雇用、退職金等である。これらの諸制度は、「日本型人材」の上記①－⑤の特性に働きかけて、機会主義的行動をとらずに長期にわたり、当該企業に貢献するように強く動機付ける。

TCM型組織で留意すべきは、当該部品の「汎用品化」がすすめば、WおよびW*で表される取引費用も無視できるほど小さくなり、取引費用最小化装置としてのメリットも消滅することである。逆に「汎用品化」が進みにくく、特殊品としての属性を保持し続ける場合には、TCM組織を通じた当該部品の調達には競争力がある。

但し、新規市場の開拓、それに適合した新製品の創出等についてはMD型組織に比べて不利な面がある。

(4.2) 「非日本型選好」「非日本型人材」「MD型組織」

対照的に、「長期・安定的な契約関係の保全によって利益を得るよりは個々の取引での短期的な機会主義的利益の獲得を選ぶ」という「非日本型（欧米型）選好」を行う「非日本型人材」によって構成される「市場獲得（MD：Market Development）型組織」では、「非日本型選好」の結果、企業内取引費用曲線と市場取引費用曲線が水平軸（部品内製率）に対して凹となる特性を生み出すため、J点の達成は出来ず、次善の取引費用極小化点は当該特殊部品の完全内製化点であるW点となる（図2）。

横軸に対して市場取引費用曲線が凹となるのは以下の理由による。当該企業が部品内製を始めても、「非日本型選好」を行う部品サプライヤーは、機会主義的利益の削減に可能な限り抵抗する。しかし、部品内製率が上昇していけば、

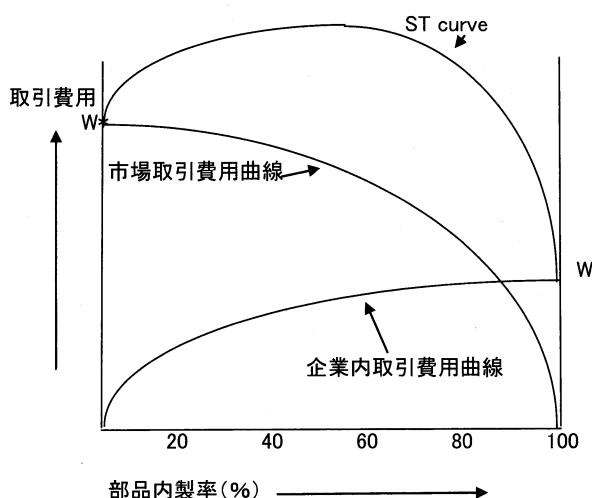
当該企業の当該部品Sに対する知識は増え、内製による調達も増えるので、交渉力も増加し、結果的に、市場取引費用（部品サプライヤーにとっての機会主義的利益）の削減率は逦増する。このため市場取引費用曲線は図2のように横軸に対し凹の形状を持つ。

一方、部品内製が始まると、当該企業の組織も拡大し、必然的に、「非日本型選好」の従業員の機会主義的利益の追求は顕著となる。したがって、当初、取引費用は急速に増加する。しかし、従業員服務に関する一般ルールが確立されれば、組織拡大に伴う企業内取引費用の増加の割合は逦減する。このため企業内取引費用曲線は図2のように横軸に対し凹の形状を持つ。

第1章でも述べたが、図2で、欧米企業に特徴的な「非日本型選好」の「非日本型人材」の特性は、次の5点である。

- ⑥ 集団の中での調和の重視よりは個人の思想・意思の表明、
- ⑦ ローリスク・ローリターンよりはハイリスク・ハイリターンを志向、
- ⑧ 同一の職場（企業内）での昇進よりは頻繁な

図2 特殊部品調達の際の欧米企業の次善の取引費用極小化：最小化点J点は存在しない。



（筆者作成）

転職によるキャリアアップを選好、

⑨比較的限制された範囲の濃密なネットワークよりオープンでドライなネットワーク形成を志向、

⑩方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を尊重するよりは自由な発想と指導性を重視。

上記⑥から⑩までの特性を有する「非日本型人材」からなる「市場開発 (MD) 型組織」では取引費用最小化は達成できないが、当該財の「汎用品化」が進む場合には、大きな問題には成らない。むしろ、その人材特性により、グローバルな市場性のある、差別化された新製品を連続的に創出することには競争力がある。MD型組織の制度的な特徴は、徹底した個人業績評価に基づき報酬、昇進・昇格を決定する成果主義である。

(4.3) 企業組織のパラダイム変換

本章の議論からは、TCM型組織とMD型組織は、正反対のパラダイムに基づく企業組織であり、相容れないように見えるが、第Ⅱ章で論じたように、MD型組織の欧米企業が、適切な人材育成・人材への投資の視点から、中長期的に人材を育成する方向にパラダイムの転換を試みていることにかんがみれば、TCM型組織の日本企業が、本社を含む企業グループ全体として、「非日本型人材」をグローバルに求める戦略に、パラダイムシフトすることも可能なはずである。

注

- 1) 和文文献②③④及び英文文献⑤－⑦。
- 2) O. ウィリアムソンの「特殊品」は、「売手と買手の間で情報の非対称性を生じ、当事者が機会主義的に行動し、しかも大きなサンクコストを生ずるために、高い取引費用が発生する、複雑な製品・部品・素材」と定義される。英文文献⑩－⑫。
- 3) 取引費用の最小化等については、同じく、和文文献②③④及び英文文献⑤－⑦。取引費用最小化のメカニズムの理論的説明については本稿・第Ⅳ章もみよ。

- 4) 「ガラパゴス化」については、和文参考文献⑤をみよ。
- 5) 最近の世界規模の汎用品化への潮流については、英文文献③をみよ。
- 6) 2008年5月の二松学舎大学院国際政治経済学研究科連続講演会第1回講演の際のF社M氏発表資料および講演内容による。
- 7) 2008年9月17日の二松学舎大学院国際政治経済学研究科主催大連国際シンポジウムにおけるM社K氏発表資料および講演内容、および前日9月16日、M-Dalian社訪問の際のK氏の説明による。
- 8) 2008年9月17日の二松学舎大学院国際政治経済学研究科主催大連国際シンポジウムにおけるインテル半導体(大連)有限公司研修管理担当役員ハンク・チャン氏発表資料および講演内容による。
- 9) 2008年9月17日の二松学舎大学院国際政治経済学研究科主催大連国際シンポジウムにおけるシーメンス・センサーズ&コミュニケーションズ社総経理アルフ・ジップス氏発表資料および講演内容および前日9月16日、シーメンス・センサーズ&コミュニケーションズ社訪問の際のアルフ・ジップス氏の説明による。
- 10) 2008年9月17日の二松学舎大学院国際政治経済学研究科主催大連国際シンポジウムにおける大連メヤートン社総経理ヘリオドル・ゴッシュウオンドル氏発表資料および講演内容および前日9月16日、大連メヤートン社訪問の際のヘリオドル・ゴッシュウオンドル氏の説明による。
- 11) 柴田裕通、アンドリュー・ドイル(2008)は、「(調査対象の)米国企業に共通する特徴は、報酬制度の基本方針が国内外を問わず、全従業員に適用されており、世界規模で従業員を管理している点にある。」としている。和文文献⑥第1章。
- 12) Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2001), *Transnational Management*, Boston, Mass.; Harvard Business School Press.では、中央集権的にコントロールされた海外現地法人のネットワークをグローバルに展開する多国籍企業としての日本企業を「グローバル企業」としているが、世界規模で人材を獲得し、よりオープンなMD組織に近づいた「新しいグローバル企業としての「TCMD型企業組織」」が必要となろう。ハイブリッド型他組織としての「TCMD型組織」は、TCM型組織とMD型組織の競争優位を最大限発揮し、弊害を最小限に抑えるものでなければならない。

（参考文献）

（和文参考文献）

- ① 青木昌彦・安藤晴彦編著（2002）「モジュール化—新しい産業アーキテクチャの本質」東洋経済新報社
- ② 手島茂樹（2001）「海外直接投資とグローバリゼーション」中央大学出版部
- ③ 手島茂樹（2006）「変革期における日本企業の対外直接投資—日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究会年報2006
- ④ 手島茂樹（2007）「日本型選好、日本型人材、「費用最小化（CM）型組織」に立脚した日本企業は、海外事業を通じて、その国際競争力を再生できるか」異文化経営研究第4巻
- ⑤ 宮崎智彦（2008）「ガラパゴス化する日本の製造業」東洋経済新報社
- ⑥ 深尾京司、日本経済研究センター編（2008）「日本企業の東アジア戦略—米欧アジア企業との国際比較」日本経済新聞出版社

（英文参考文献）

- ① AOKI, Masahiko (1988) “*Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy*,” Cambridge: Cambridge University Press
- ② Aoki, M.(2004) “An organizational architecture of T-form: Silicon Valley clustering and its institutional coherence”, *Industrial and Corporate Change*, Volume 13, Number 6, pp 967-981
- ③ HAMEL, Gary (2006) “The Why, What and How of Management Innovation” *Harvard Business Review*, February, 2006
- ④ OMAN, Charles (1994) “*Globalization and*

Regionalization: the challenge for developing countries,” Paris: OECD Development Centre

- ⑤ TEJIMA, Shigeki (2000): “Japanese FDI, the Implications of “Hollowing Out” on the Technological Development of Host Countries,” In: *International Business Review* 9, pp 555-570
- ⑥ TEJIMA, Shigeki (2003): “Japan's Manufacturing FDI in China-Its Characteristics in Comparison,” In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds): *Focus China — The New Challenge for Japanese Management*, Munchen : IUDICIUM Verlag GmbH, pp 61-81
- ⑦ TEJIMA, Shigeki (2006) “Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan's FDI” *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006, pp83-111
- ⑧ DOZ, Yves (2006) “Optimizing Metanational Innovation Processes”, INSEAD, A paper for the RIETI Policy Symposium “Global Management and Innovation of Japanese Enterprises” Tokyo, January 26th, 2006
- ⑨ United Nations, *World Investment Report*, 1991-2007
- ⑩ WILLIAMSON, Oliver E. (1983): “*Markets and Hierarchies — Analysis and Antitrust Implications*,” New York, The Free Press
- ⑪ WILLIAMSON, Oliver E. (1985): “*The Economic Institutions of Capitalism*,” New York, The Free Press
- ⑫ WILLIAMSON, Oliver E. (1986): “*Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*,” London: Wheatsheaf Books, Ltd.,